

# Programa de mejoramiento continuo de la calidad y productividad en pequeñas y medianas empresas de Azuay

Programa de Cooperación a favor de Ecuador



## ALADI

Asociación Latinoamericana de Integración  
Associação Latino-Americana de Integração

Secretaría General

**Publicación DAPMDER/N° 29**



**FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE PEQUEÑAS  
Y MEDIANAS INDUSTRIAS DE AZUAY**

**Ecuador**

**INFORME DE PROYECTO**

**Publicación DAPMDER N° 29**

---



## PRESENTACIÓN

La Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) presenta el informe ejecutivo del proyecto “Fortalecimiento de la Gestión de Pequeñas y Medianas Industrias de Azuay”. El presente proyecto fue desarrollado de acuerdo al Programa de Actividades de la Secretaría General de la ALADI, en el marco del Sistema de Apoyo a los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo (PMDER), a solicitud de la Representación Permanente de Ecuador ante ALADI, formulado por la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA), y llevado a cabo por el equipo consultor de Ságitta Compañía Limitada de Ecuador.

El objetivo del proyecto fue fortalecer la capacidad de gestión y las habilidades organizacionales de un grupo de empresas seleccionadas y afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA), basados en el mejoramiento continuo, como paso inicial para su preparación hacia el mercado global.

Montevideo, mayo de 2012



## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	8
3. OBJETIVO DEL PROYECTO.....	8
4. ACTIVIDADES REALIZADAS.....	10
5. RESULTADOS .....	18
6. CONFORMIDAD DE LA CONTRAPARTE.....	19

### ANEXO: MATERIAL DE CAPACITACIÓN - EJEMPLO

#### SESIÓN 1: PLANIFICACIÓN - MODELO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN





## 1. INTRODUCCIÓN

La Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) presenta el informe ejecutivo del proyecto “Fortalecimiento de la Gestión de Pequeñas y Medianas Industrias de Azuay”. El presente proyecto fue desarrollado de acuerdo al Programa de Actividades de la Secretaría General de la ALADI, en el marco del Sistema de Apoyo a los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo (PMDER). El cuerpo normativo de estas acciones lo constituyen la ALADI/CM/Resolución 68 (XV) y la ALADI/CR/Resolución 310, en el marco de los objetivos temáticos: “Complementariedad y gestión económica” y “Apertura, Preservación y acceso efectivo a los mercados”.

La Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA), contraparte del proyecto, es una organización gremial del sector privado basada en principios de ética, solidaridad y credibilidad, que representa, gestiona, impulsa, asesora y evalúa el desarrollo integral de la Pequeña Industria del Azuay, con la finalidad de mejorar la competitividad del sector productivo de la Provincia.

Sus principales objetivos son:

- Organizar y afiliar a todos los Pequeños Industriales de la Provincia del Azuay, y a los que en un futuro se constituyan como tales, de conformidad con las normas legales vigentes, fomentando su unión y defendiendo los intereses, con el objeto de conseguir el desarrollo de la Pequeña Industria.
- Alcanzar el perfeccionamiento técnico y profesional de sus afiliados, mediante actividades de capacitación.
- Informar y asesorar a sus afiliados en aspectos técnicos, económicos, financieros, jurídicos y administrativos.

Actualmente CAPIA agrupa a nueve sectores de pequeños industriales de la provincia del Azuay (Alimentos, Industrias Gráficas, Joyería - Otros, Madera-Corcho, Metalmecánica, Minerales No Metálicos, Prendas de vestir, Sustancias Químicas, TIC-Servicios).

La CAPIA se ha vinculado con organismos nacionales e internacionales públicos y privados como MIPRO, Swisscontact, GTZ, CAF, SNV, ACUDIR y ALADI, con los cuales se realizaron diferentes actividades tendientes a apoyar y fortalecer las estrategias de competitividad de sus afiliados.

Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA)

Dirección: Av. Octavio Chacón Moscoso s/n, Parque Industrial, Bloque Administrativo, Cuenca, Ecuador

Código postal: P.O. Box 01.01.0797

Teléfonos: (593) (7) 2800949 / 2861578

Correo electrónico: [capia@capia.com](mailto:capia@capia.com), [capia@etapanet.net](mailto:capia@etapanet.net)

[www.capia.com.ec](http://www.capia.com.ec)

## 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Las PYMES han desempeñado un importante papel en el desarrollo del Ecuador ya que aportan a la generación de empleo, contribuyen al crecimiento equilibrado del país, permiten distribuir riqueza, y su producción atiende especialmente a la satisfacción de necesidades básicas de la población.

A pesar de su importancia, al interior de la mayoría de las pequeñas y medianas industrias subyacen limitaciones originadas en el rezago tecnológico y en acotados métodos de gestión, que impactan en la forma de producir, vender y administrar por parte del empresario.

Los requisitos cada vez más exigentes de los mercados y clientes específicos, los crecientes niveles de respuestas oportunas y eficaces de la competencia, las aperturas y facilidades a mercados nacionales e internacionales, la tecnología de la información y los demás factores propios del mundo empresarial y comercial, exigen de las pequeñas y medianas industrias de cualquier actividad económica-productiva, capacidades competitivas necesarias y suficientes que les permita permanecer y lograr posiciones de participación y reconocimiento en el medio en que actúan.

Uno de los enfoques más adecuados para que las empresas sean competitivas se sustenta en la implementación de mejoras continuas en los sistemas de gestión, para lo cual la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA), en su función de agencia promotora del desarrollo productivo y competitivo, ha considerado menester realizar un proyecto para la implementación de un sistema de gestión dirigido a sus empresas afiliadas.

## 3. OBJETIVO DEL PROYECTO

El objetivo general del proyecto fue fortalecer la capacidad de gestión y las habilidades organizacionales de un grupo de empresas seleccionadas y afiliadas a CAPIA, mediante la aplicación de la metodología del Proceso de Mejoramiento Continuo de Calidad y Productividad (PMCCP), como paso inicial para su preparación hacia el mercado global.

Objetivos específicos:

1. - Implementar el Proceso PMCCP en un grupo de empresas con potencial exportador asociadas a la CAPIA, para que las mismas puedan actualizar sus conocimientos en:

- Metodologías para la planificación y control de la producción;
- Fundamentos de los costos para definir el punto de equilibrio;
- Criterios para la utilización de datos en la toma de decisiones;
- Metodologías operativas eficaces y eficientes para planificar la calidad.

2. - Potenciar el perfil del capital humano de funcionarios de la CAPIA que participen del proyecto, de modo que se genere al interior de la Cámara capacidades humanas que puedan en el futuro desarrollar este tipo de actividades.

### Metodología PMCCP

La implementación de la metodología del Proceso de Mejoramiento Continuo de Calidad y Productividad (PMCCP) en las empresas participantes se compone de sesiones colectivas de capacitación, y de asistencias individuales ó asesorías a cada empresa a continuación de cada sesión.

El alcance del sistema de gestión se define sobre tres grupos diferenciados de procesos: los directivos o impulsores, los operativos o de valor agregado y los de soporte. En las sesiones de definición del sistema y de sus procesos e interrelaciones, se identifican y establecen los procesos que van a conformar el sistema de cada una de las empresas.

Se desarrollarán los siguientes temas:

1. Procesos de Dirección
  - a. Planificación del sistema y direccionamiento
  - b. Evaluación de la gestión.
2. Procesos Operativos
  - a. Gestión Comercial
  - b. Planificación del producto
  - c. Planificación y desarrollo de procesos
  - d. Diseño y desarrollo de productos
  - e. Gestión de compras
  - f. Producción de bienes
3. Procesos de Apoyo
  - a. Recursos humanos
  - b. Gestión de la información
  - c. Control de documentos
  - d. Gestión financiera
  - e. Gestión de los recursos físicos.

En las sesiones de capacitación deben participar los coordinadores de cada empresa para la implementación del Proceso, acompañados de los responsables de las áreas respectivas, de acuerdo al tema que corresponda cada sesión.

Después de cada sesión de capacitación, se brinda una asesoría personalizada a cada empresa, para orientar sus aplicaciones respectivas, de duración variable, de acuerdo a lo establecido en cada Proyecto.

Uno de los requisitos principales para lograr el éxito del programa es la participación activa y el compromiso de los propietarios y delegados de las empresas, a efectos de posibilitar el desarrollo en tiempo y forma de las tareas asignadas.

#### 4. ACTIVIDADES REALIZADAS

De acuerdo a los propósitos iniciales de definir y ejecutar un proyecto de apoyo y asistencia técnica a cinco PYMES en Cuenca asociadas a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay CAPIA, y bajo el patrocinio de la ALADI, se diseñó y ejecutó un proyecto para cinco empresas participantes, dirigido a aplicar modelos de gestión administrativa, operativa y de fortalecimiento de sus capacidades competitivas, con efectos directos sobre el incremento permanente de la satisfacción de los clientes y la orientación hacia la mejora continua.

Las acciones iniciales por parte de la Cámara y el equipo consultor de Ságitta incluyeron la promoción del Programa, la distribución de un resumen ejecutivo de sus características, y la elaboración de un cuestionario de auto-evaluación a ser completado por las empresas interesadas, con el propósito de identificar aquellas con mayor potencial de éxito para la implementación de un modelo de gestión para la mejora continua.

Para garantizar cierto grado de éxito en la implementación, se requirió que la empresa interesada cumpla algunos de los requisitos del modelo de gestión seleccionado, por lo menos de manera básica, siendo uno de ellos la disposición de personal de apoyo suficiente para llevar a cabo un proceso de mejora continua. Este requisito muchas veces no puede ser cumplido por las industrias de un tamaño muy pequeño.

En base a estos criterios, CAPIA seleccionó cinco empresas asociadas para la implementación del Proceso de Mejora Continua, el cual combinó instancias de capacitación (actividades simultáneas en las que participaron todas las empresas), y asistencia técnica (actividades individuales con cada empresa de aplicación de cada proceso).

Las empresas seleccionadas fueron:

- 1.- SELFPRINT      Categoría: Publicidad y artes gráficas  
Selfprint es una empresa dedicada a la impresión digital de calidad, incluyendo tintas de sublimación, impresión de datos variables y diseño gráfico.
- 2.- EL HORNO      Categoría: Alimentos  
La empresa de alimentos El Horno pertenece al ramo de la panadería y pastelería y produce todo tipo de pan, pastas, galletas y tortas.
- 3.- VITEFAMA      Categoría: Muebles y Decoración  
La fábrica de muebles VITEMFAMA produce líneas de sala, comedores, dormitorios y complementos para el hogar. Produce tanto muebles tradicionales como modernos, desde dormitorios para niños hasta muebles para todos los ambientes.
- 4.- COLOR NOVA      Categoría: Publicidad y artes gráficas  
La imprenta COLOR NOVA está dedicada a la impresión digital de calidad.

## 5.- BURGUES MUEBLES Categoría: Muebles y Decoración

Burgues Muebles es una empresa especializada en el procesamiento de madera para muebles de cocina, closets, puertas, pisos de madera, secado de madera, y acabados para la construcción en general.

A fin de lograr los objetivos propuestos, se desarrolló simultáneamente un conjunto de actividades de capacitación y asistencia técnica, tendientes a la implementación de un sistema de gestión en las empresas participantes, específicamente de un sistema basado en la metodología del Programa de Mejora Continua en Calidad y Productividad (PMCCP).

El modelo de asistencia técnica estuvo dividido en dos fases: en la primera se realizaron sesiones de capacitación donde participaron las cinco empresas simultáneamente, brindándose información y guías de implementación de los temas correspondientes, a través de exposición de contenidos y talleres de aplicación.

En estos talleres se generaron tareas y responsabilidades por cumplir por parte de las empresas participantes. En principio las sesiones de capacitación y talleres tuvieron una duración programada de 4 horas. Luego de cada sesión de capacitación, se brindó una asistencia personalizada (asistencia técnica) a cada empresa, para orientar sus aplicaciones respectivas en la implementación del PMCCP.

El proyecto se desarrolló desde el mes de setiembre 2011 hasta el mes de marzo de 2012 en la ciudad de Cuenca, Ecuador.

En oportunidad de cada sesión de capacitación, el equipo consultor y CAPIA planificaron con cada empresa la fecha y hora para cumplir con la visita de asesoría correspondiente, la cual se realizó en las dos semanas posteriores, salvo en aquellos casos en que la empresa solicitó cambio de fecha por razones propias de su actividad.

El Programa de capacitación comenzó el 10 de octubre en la sede de la CAPIA, con la asistencia de 8 representantes de las cinco empresas:

<b>EMPRESA</b>	<b>PARTICIPANTE</b>	<b>MAIL</b>
El Horno	Carlos Quizhpe	elhornocq@hotmail.com
Selfprint	Paul Altamirano	selfprint@gmail.com
	Geovanny Castillo	selfprint@gmail.com
Muebles BURGÚES	Ing. Raúl Carrión	raul.carrion@burguesmuebles.com
	Arq. Esteban Abad	raul.carrion@burguesmuebles.com
Colornova	Diego Jara	gerencia@colornova.net
	Belén Proano	cotizaciones@colornova.net
Vitefama	Italo Castro	italocastro@vitefama.com.ec

En la primera sesión de capacitación se solicitó a las empresas la designación de una persona al interior de sus empresas en calidad de coordinador para la implementación del modelo de mejoramiento en sus empresas, y que deberá asistir a todas las capacitaciones. Asimismo la CAPIA designó a una persona para formarse como coordinadora y para brindar apoyo general en la implementación del modelo de mejoramiento.

El modelo impartido se basó en la Norma NTC 6001 Modelo de Gestión de Calidad para Pymes (Norma Colombiana). Para avance del proyecto, y como parte de la documentación, se entregó a cada empresa la norma señalada compradas al Icontec, sede Quito.

Este modelo está dirigido a definir y gestionar, en cada empresa, procesos de planificación, direccionamiento, operación y control, en un marco de productividad y mejora continua.

Este enfoque considera que el mejoramiento administrativo y de gestión es un eje fundamental en el desarrollo de cada organización y su nivel competitivo a efectos de alcanzar y mantener posiciones y espacios en el mundo productivo y comercial.

La segunda fase contempló visitas programadas a cada una de las empresas participantes, posteriores a cada una de las sesiones de capacitación, donde se brindó asistencia y asesoría en las implementaciones de las técnicas y herramientas correspondientes, tratadas en clase.

Inicialmente el proyecto se programó para ejecutarse en ocho meses, pero por la naturaleza de las empresas, las festividades de celebración de la independencia de la ciudad de Cuenca y la temporada de fin de año, se tuvo la oportunidad de acortar el intervalo entre algunos módulos, y también, considerar las dilataciones requeridas por efectos comerciales para cada una de ellas, logrando la culminación del proyecto en seis meses.

Cabe destacar que desde la primera sesión se identificó, conjuntamente con los participantes, esta posibilidad de acortar los intervalos, pues aunque se realizaban las visitas de asistencia técnica en forma posterior a cada sesión de capacitación, la siguiente sesión se percibía como distante, con el inminente riesgo de pérdida del impulso necesario para mantener el espíritu esperado por el Proyecto.

Las nuevas fechas definidas y los controles en su ejecución permitieron el cumplimiento cabal del Proyecto.

## **SESIONES DE CAPACITACIÓN**

En el marco del proyecto se realizaron siete sesiones colectivas de capacitación para los representantes de las empresas participantes. Dichas sesiones tuvieron lugar en la sede de la CAPIA, en las siguientes fechas y con los contenidos que se detallan a continuación:

### **SESIÓN 1: Planificación y Direccionamiento – 10 oct 2011**

- Misión
- Visión
- Tablero de control
- Mapa de procesos
- Matriz de interrelación de procesos
- Cuadro de Estrategias Organizacionales
- Formato de Caracterización de procesos
- Formato de Procedimientos e Instructivos
- Formato para AC/AP y
- Formato de Evaluación de la Gestión.

### **SESIÓN 2: Gestión Comercial – 24 oct 2011**

- Clasificación tipos de clientes y sus necesidades
- Estrategias de Mercadeo. FODA de mercadeo (previo análisis de la competencia, precio, distribución, promoción)
- Método de pedidos. Condiciones de entrega. Identificación de cambios
- Método de recolección de Q&R
- Evaluación de la satisfacción
- Caracterización Mercadeo y Ventas

### **SESIÓN 3: Planificación del Producto. Producción de Bienes y Servicios – 21 nov 2011**

- Planificación del producto
- Requisitos, características, especificaciones de procesos
- Requisitos legales
- Diagrama de flujo de proceso
- Plan de control de producción
- Caracterización de proceso
- Control de producto no conforme
- Registro no conformidades y AC -AP
- Plan metrológico

#### **SESIÓN 4: Gestión de Compras – 5 dic 2011**

- Diagrama de flujo de proceso Compras
- Ficha técnica de producto
- Plan y ejecución de diseño
- Ficha técnica materias primas
- Evaluación y aprobación de proveedores
- Especificación y proveedores calificados
- Orden de compra

#### **SESIÓN 5: Gestión de Recursos Humanos – 9 ene 2012**

- Descripción y perfiles de cargo
- Historial de conocimientos
- Cumplimiento de competencias
- Planificación y control de la capacitación
- Control de asistencia
- Evaluación del desempeño
- Descripción y perfiles de cargo
- Matriz de habilidades
- Matriz de comunicación

#### **SESIÓN 6: Gestión de la Documentación. Gestión Financiera – 23 ene 2012**

- Cómo documentar un sistema de gestión
- Procedimiento de Control de Documentos
- Procedimiento de Control de Registros
- Formatos de procedimientos, Instructivos, Registros
- Listado Maestro de Documentos
- Costos Fijos y Variables
- Margen de Contribución y Punto de Equilibrio

#### **SESIÓN 7: Análisis Financiero. Gestión de Activos – 6 feb 2012**

- Cómo documentar un sistema de gestión
- Procedimiento de Control de Documentos
- Procedimiento de Control de Registros
- Formatos de procedimientos, Instructivos, Registros
- Listado Maestro de Documentos
- Costos Fijos y Variables
- Margen de Contribución y Punto de Equilibrio

Durante el dictado de las sesiones de capacitación, la consultora Ságitta utilizó y distribuyó a las empresas una gran cantidad de material gráfico, repartidos, y sobretodo formularios prácticos a completar sobre los diferentes temas tratados, para facilitar el análisis de los temas y la aplicación de los conceptos de mejora continua al interior de las empresas.



## ASISTENCIA TÉCNICA A LAS EMPRESAS

A continuación de cada sesión de capacitación el equipo consultor realizó visitas de asistencia técnica a cada empresa con la finalidad de colaborar en la aplicación de los conceptos dados en clase. Aunque se programó en principio una dedicación de 6 horas mensuales por empresa para asistencia técnica, cabe destacar que durante el desarrollo del Proyecto el equipo consultor brindó a cada empresa más tiempo del programado, por sus mismas demandas y por el acercamiento y confianza logrados con cada una de ellas.

A continuación se detallan las fechas de las visitas realizadas a cada empresa luego de cada sesión de capacitación, para profundizar la aplicación de los temas tratados:

### SESIÓN 1: Planificación y Direccionamiento

FECHA CAPACITACION OCTUBRE 10/ 2011	
EMPRESA	FECHA VISITA
EL HORNO	20 Octubre 2011
SELFPRINT	14 Octubre 2011
BURGUES MUEBLES	18 Octubre 2011
VITEFAMA	13 Octubre 2011
COLORNOVA	17 Octubre 2011

### SESIÓN 2: Gestión Comercial

FECHA CAPACITACION OCTUBRE 24/ 2011	
EMPRESA	FECHA VISITA
EL HORNO	29 Oct. /12 Nov. 2011
SELFPRINT	31 Oct./ 11 Nov 2011
BURGUES MUEBLES	1 y 11 Nov. 2011
VITEFAMA	28 Oct. 2011
COLORNOVA	10 Nov. 2011

### SESIÓN 3: Planificación del Producto. Producción de Bienes y Servicios

FECHA CAPACITACION NOVIEMBRE 21/ 2011	
EMPRESA	FECHA VISITA
EL HORNO	22 Nov. 2011
SELFPRINT	29 Nov. 2011
BURGUES MUEBLES	24 Nov. 2011
VITEFAMA	25 Nov. 2011
COLORNOVA	28 Nov. 2011

#### **SESIÓN 4: Gestión de Compras**

<b>FECHA CAPACITACION DICIEMBRE 5/ 2011</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>FECHA VISITA</b>
EL HORNO	16 Dic. 2011
SELFPRINT	13 Dic. 2011
BURGUES MUEBLES	14 y 27 Dic. 2011
VITEFAMA	15 Dic. 2011
COLORNOVA	12 Dic. 2011

#### **SESIÓN 5: Gestión de Recursos Humanos**

<b>FECHA CAPACITACION ENERO 9/ 2012</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>FECHA VISITA</b>
EL HORNO	20 Ene. 2012
SELFPRINT	18 Ene. 2012
BURGUES MUEBLES	12 Ene. 2012
VITEFAMA	17 Ene. 2012
COLORNOVA	16 Ene. 2012

#### **SESIÓN 6: Gestión de la Documentación. Gestión Financiera**

<b>FECHA CAPACITACION ENERO 23/ 2012</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>FECHA VISITA</b>
EL HORNO	3 Feb. 2012
SELFPRINT	25 Ene. 2012
BURGUES MUEBLES	31 Ene. 2012
VITEFAMA	27 Ene. 2012
COLORNOVA	30 Ene. 2012

#### **SESIÓN 7: Análisis Financiero. Gestión de Activos**

<b>FECHA CAPACITACION FEBRERO 6/ 2012</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>FECHA VISITA</b>
EL HORNO	2 Mar. 2012
SELFPRINT	28 Feb. 2012
BURGUES MUEBLES	29 Feb. 2012
VITEFAMA	27 Feb. 2012
COLORNOVA	13 Feb. 2012

Por último cabe destacar la inclusión en el proyecto de estudiantes de último año y egresados de Ingeniería de la Producción de una universidad local, los cuales, bajo la supervisión y coordinación de Ságitta, brindaron apoyo en calidad de pasantes a cuatro de las cinco empresas, en operaciones productivas y administrativas tales como estudios de métodos y tiempos, estandarización de procesos, documentación de procedimientos e instructivos, definición de perfiles y cargos, entre otras.

La participación y empeño de los estudiantes les generaron oportunidades de vincularse parcialmente en las empresas donde estuvieron (al finalizar el proyecto dos de las empresas estaban en proceso de contratación de los pasantes respectivos).

### **SESIÓN 8: Diagnóstico de Implementación**

Al finalizar las sesiones de capacitación y las sendas visitas a las empresas, el equipo consultor y los niveles gerenciales de las empresas revisaron los avances de implementación de los modelos administrativos y operativos tratados durante el Proyecto.

La sesión 8 estuvo destinada a realizar, en conjunto con los niveles gerenciales de las empresas, un diagnóstico del nivel de implementación del modelo de gestión en cada una de las empresas que han participado en el proyecto, así como a realizar aclaraciones adicionales sobre los temas vistos a través de toda la capacitación y asesoría.

Entre otros elementos, se evaluó el grado de cumplimiento y aprovechamiento de toda la información, formularios y asesoría brindada, buscando el compromiso gerencial para la continuidad y mejoramiento permanente.

<b>DIAGNÓSTICO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>FECHA VISITA</b>
EL HORNO	2 Mar. 2012
SELFPRINT	1 Mar. 2012
BURGUES MUEBLES	3 Mar. 2012
VITEFAMA	5 Mar. 2012
COLORNOVA	20 Feb. 2012

El diagnóstico de cada una de las empresas generó un Plan de Acción individual, con el fin de mantener latente el impulso hacia la mejora continua y el apoyo al incremento de su capacidad competitiva.

## 5. RESULTADOS

Puede afirmarse que se alcanzaron los objetivos del Proyecto de apoyar la implementación del PMCCP en las cinco empresas participantes, fortaleciendo el estilo de Dirección Participativa, la cultura organizacional enfocada en la gestión estratégica, de gestión de la innovación y de trabajo en equipo.

La respuesta inmediata de las empresas a participar en el Programa, y su permanencia y constancia en el mismo, es un reflejo de la atención que las PYMES demandan, buscando oportunidades que les permitan incrementar su capacidad competitiva y de gestión administrativa.

Una de las características de las empresas participantes, que podría asociarse a patrones administrativos en las PYMES, es la orientación a resultados de corto plazo y la dificultad para asimilar de forma integral y metódica las prácticas de planificación. Aunque se discutieron argumentos que sustentan la importancia de la planificación, y de todas maneras se asumieron planes en cada empresa, aparece la incertidumbre que genera la planificación y los plazos mayores que ésta exige para cuantificar resultados.

Adicionalmente se creó un ambiente favorable para la continuidad en el tiempo de la aplicación del PMCCP con la finalidad de mejorar los procesos de cada empresa en forma continua.

No obstante, para asegurar un efecto de mayor impacto que pueda trascender más allá de los resultados inmediatos, es importante considerar tiempos más extendidos de asesoramiento individual a cada empresa, brindándoles más dedicación en materia de la asistencia técnica necesaria para afianzar la cultura del control y la mejora continua.

Asimismo, cabe mencionar que el programa aplicado a cada empresa (modelo 6001 basado en las normas ISO), está diseñado para intervenir directamente sus áreas críticas. Sin embargo, no se puede desconocer la naturaleza de las PYMES que nacieron como empresas familiares, y han crecido con determinadas prácticas y hábitos administrativos que pueden presentar resistencia a ser modificados o reorientados.

De todas maneras al término del Proyecto, la implementación del modelo de gestión en las empresas participantes alcanzó un nivel de avance promedio estimado entre el 60% y el 70 %.

De futuro, es recomendable que para programas de capacitación posteriores se continúe exigiendo, como requisito, que cada empresa disponga la participación exclusiva de una persona en la implementación del proyecto para la empresa (responsable de la implementación y coordinación interna del cumplimiento de actividades), y así optimizar recursos y asegurar mejores resultados.

Incluso podría considerarse asociar estos Proyectos a modelos o programas nacionales/ internacionales, privados o públicos, que brinden apoyo al desarrollo y crecimiento de este tipo de empresas, y ofrezcan alternativas de financiamientos para las mejoras requeridas y el logro de objetivos hacia una competitividad regional, nacional y de alcance a mercados externos.

**ANEXO:** Como ejemplo de la capacitación impartida, se anexa una parte del contenido de la Sesión 1: Planificación y Direccionamiento: Evaluación de la gestión.

## 6. CONFORMIDAD DE LA CONTRAPARTE

Al cierre del Proyecto, la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA) comunicó la conformidad con su desarrollo y resultados, así como con la consultora seleccionada, la cual cumplió satisfactoriamente lo acordado en los términos de referencia del proyecto.

Se adjunta a continuación la nota del Presidente de la CAPIA, Ing. Pedro Ruiz Jaramillo, de fecha 19 de marzo de 2012, expresando la conformidad con el proyecto y solicitando la realización de una segunda fase del mismo para sus empresas afiliadas, o incluso la capacitación en nuevos aspectos del Proceso de mejora continua.

---



## CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL AZUAY

Personería Jurídica Acuerdo Ministerial N° 6519 del 23 de Enero de 1969  
E-mail: [capia@etapanet.net](mailto:capia@etapanet.net)

Oficio Nro. 021 CAPIA-12

Cuenca, 19 de Marzo del 2012

Sr. Lcdo.  
Carlos Álvarez  
Secretario General  
Asociación Latinoamericana de Integración - ALADI  
Ciudad

De mi consideración:

Por medio del presente, comunico a Usted, que se ha culminado el Proyecto "Fortalecimiento de la gestión de Pequeñas y Medianas Industrias de Azuay", capacitación en la cual participaron 6 empresas afiliadas a la CAPIA, obteniendo resultados muy satisfactorios en la aplicación del quehacer productivo de las empresas, razón por la cual solicitamos se realice una segunda fase, o plantear temas nuevos temas de emprendimiento, para una mejora continua para la productividad.

En espera de contar con su colaboración, suscribo con consideración y estima.

Atentamente,

Ing. Pedro Ruiz Jaramillo  
PRESIDENTE  
CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL AZUAY

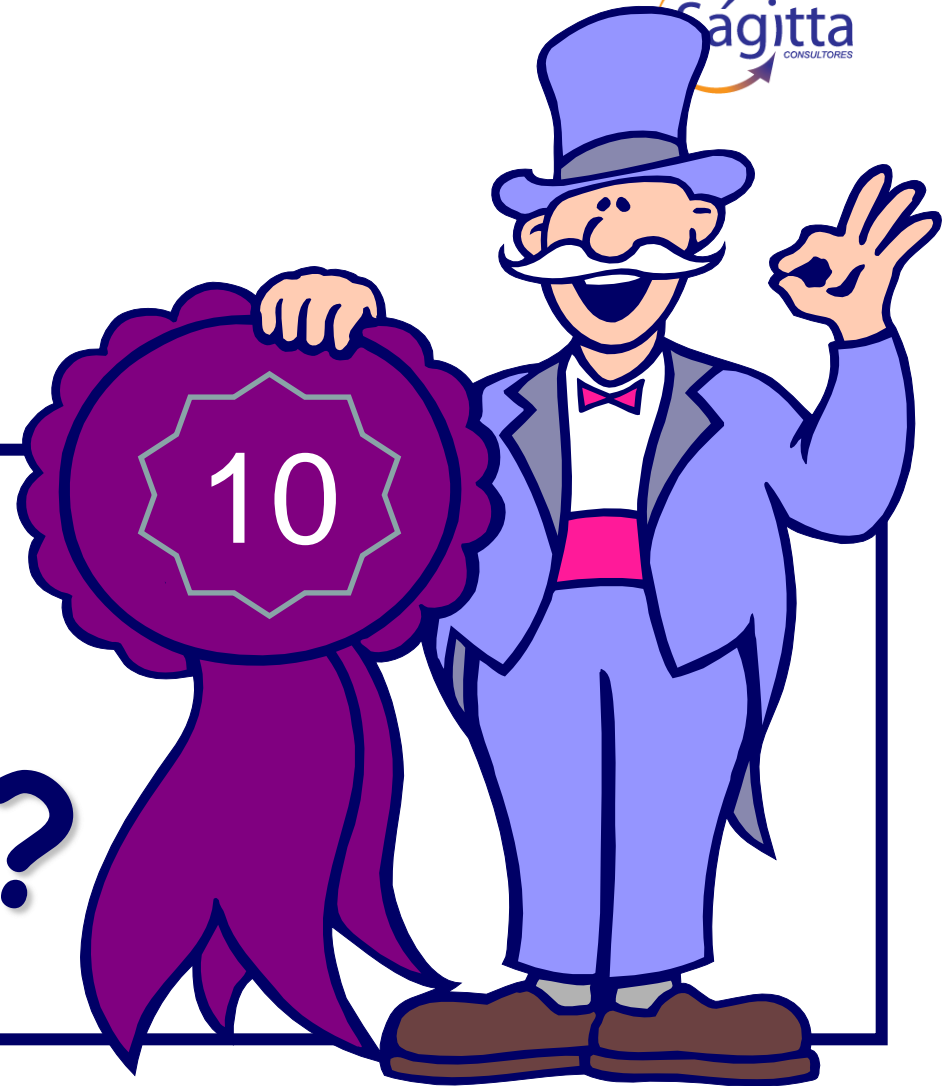


c.c. archivo

AV. OCTAVIO CHACON MOSCOSO 1-19 PARQUE INDUSTRIAL  
Telfs.: 280 0949 / 286 1578 Telefax: 280 9553  
Cuenca - Ecuador

# MODELO DE GESTIÓN PARA PEQUEÑAS EMPRESAS

¿QUÉ ES  
CALIDAD?





# CALIDAD ES...



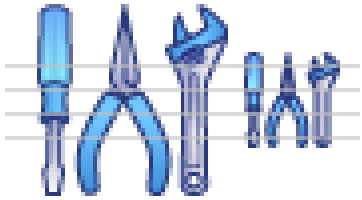
“Grado en el que un conjunto de  
**CARACTERÍSTICAS INHERENTES**  
cumple con los **REQUISITOS**”  
Calidad=Características/Requisitos

# CALIDAD ES

$$C = \frac{\text{Características}}{\text{Requisitos}}$$

Grado en  
que se  
cumple la  
ecuación

# Calidad = Características/Requisitos

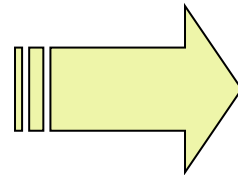


Productos

Características

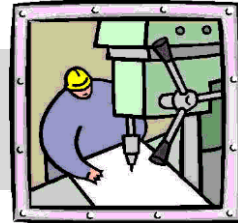
Requisitos

Clientes



¿Dónde se logran  
las características  
del Producto?

Procesos

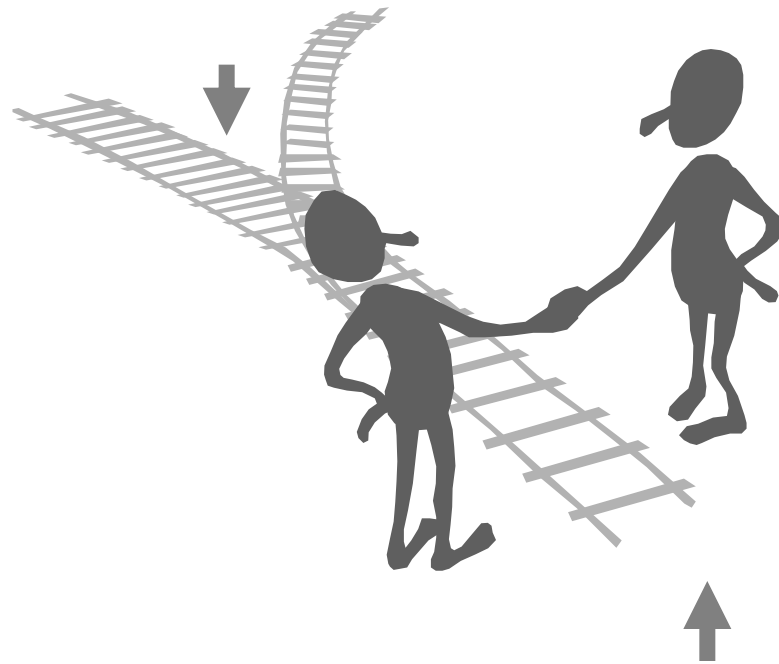


¿Quién define  
los Requisitos?



# Orientación al cliente

IDENTIFICAR REQUISITOS



¡ ANALIZAR  
SATISFACCIÓN !

CUMPLIR REQUISITOS

# Identificar y Gestionar Procesos

VENTAS

COMPRAS

PRODUCCION

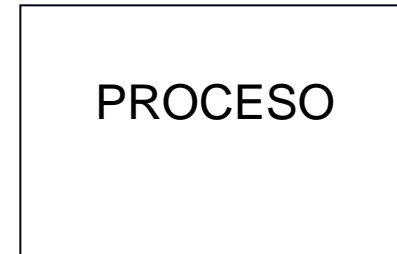
COMPETENCIAS

EQUIPOS DE  
MEDICION



METODOLOGIA  
SIPOC

**E**



**S**

CONTROLES

# MODELO DE GESTION



- Satisfacción del Cliente
- Producto conforme
- Mejoramiento continuo

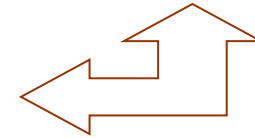
Cómo satisfacer al cliente ?



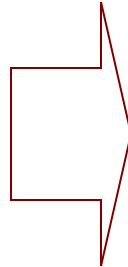
CONOCER REQUISITOS  
CUMPLIR REQUISITOS

IDENTIFICAR Y APLICAR PROCESOS

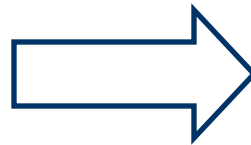
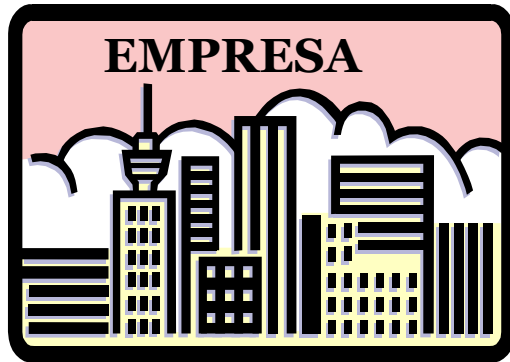
MAPA DE PROCESOS



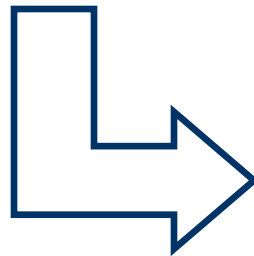
Cómo mejorar continuamente ?



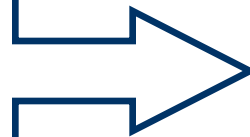
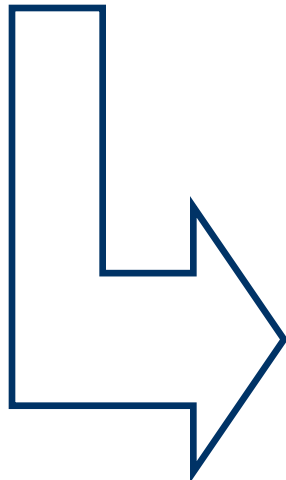
- MEDIR / CONTROLAR  
- MEJORAR EL DESEMPEÑO  
- CONTROL DE NO CONFORMES  
- ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS.



VELAR POR EL  
CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS Y EXIGENCIAS  
DEL CLIENTE



RESULTADOS



RESULTADOS

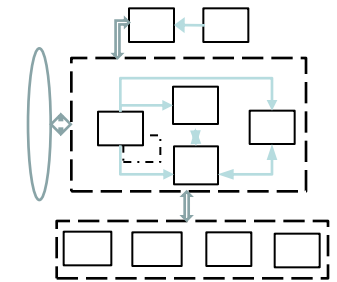
# SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

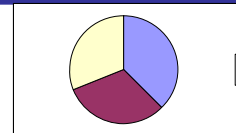
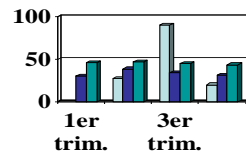
MISION  
VISION

PROCESOS

MEDICIÓN Y  
CONTROLES

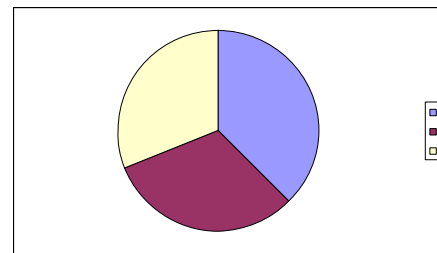
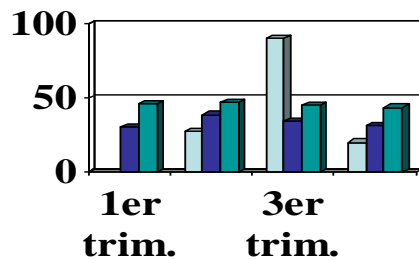
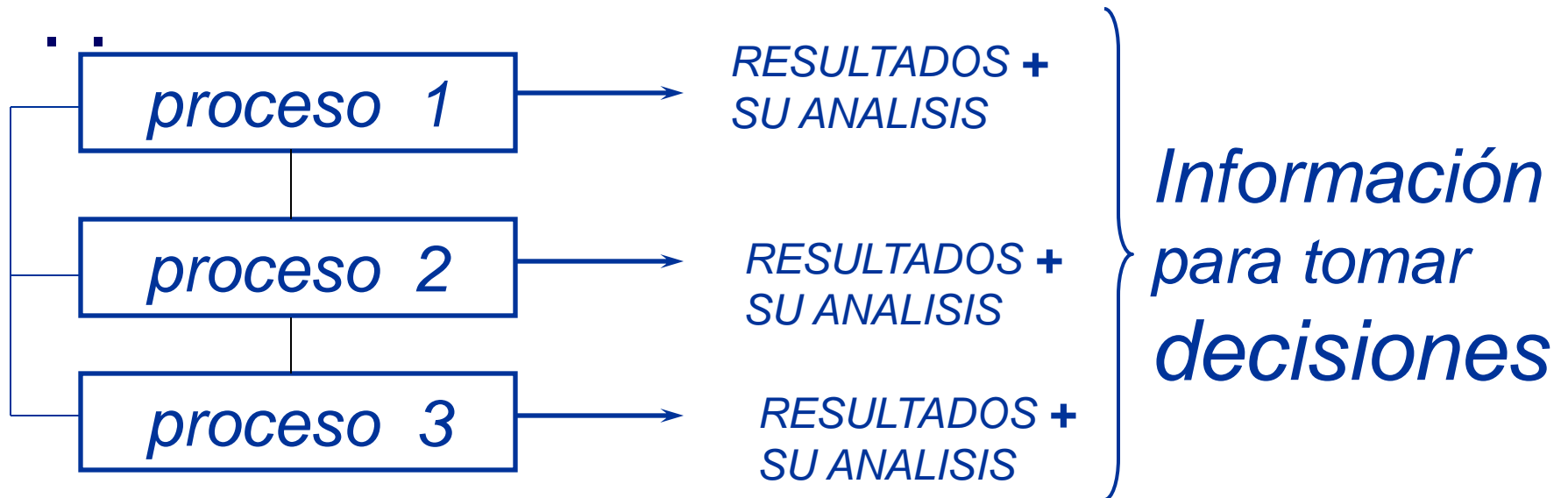


CARACTERIZACIONES



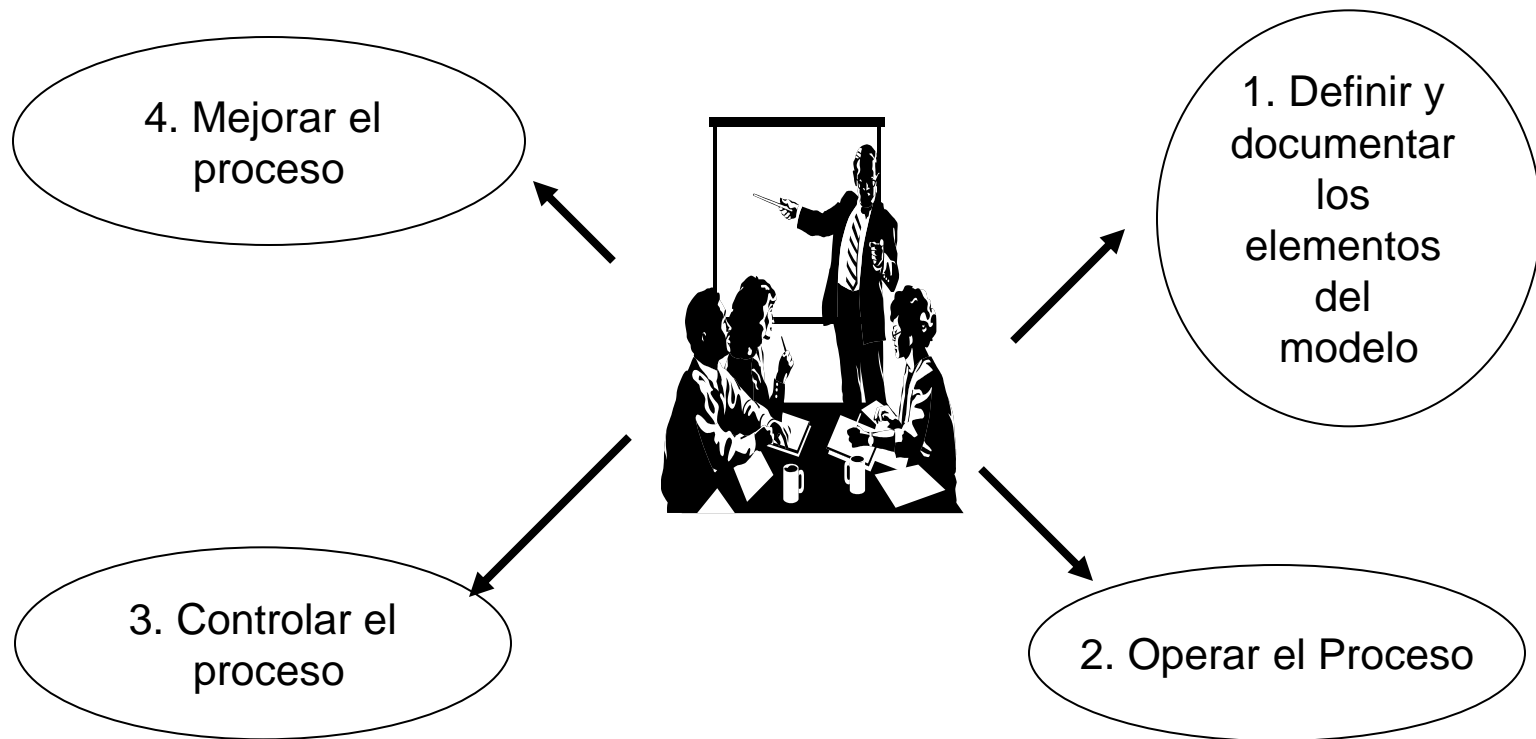


# cada proceso es una empresa



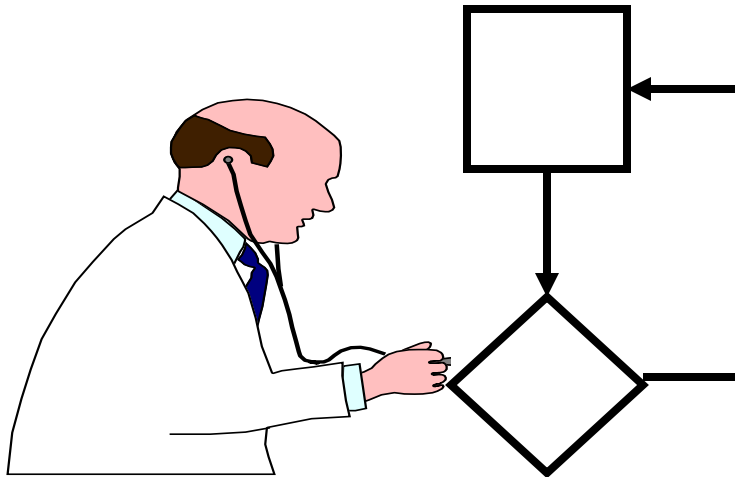
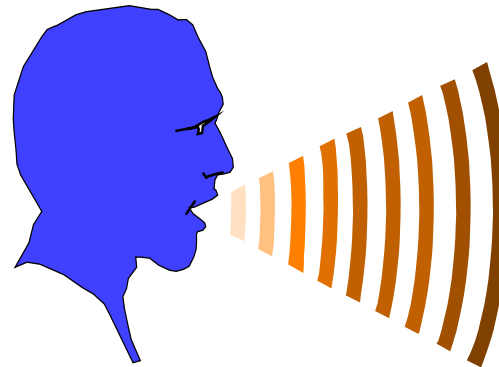
# LA GESTION DE PROCESOS

## EL RESPONSABLE DE CADA PROCESO



## IDENTIFIQUE LOS SÍNTOMAS DEL PROCESO

- Quejas de los actores
- Quejas de los clientes externos
- Reclamos



- Errores
- Reprocesos
- Problemas
- Paradigmas o supuestos que retrasan al Proceso

Se requiere un modelo de gestión que permita que una organización:

- Asegure la satisfacción de sus clientes
- Suministre productos conformes
- Mejore continuamente

# ACUERDOS Y COMPROMISOS

- **Compromiso.**

Si digo que lo voy a hacer, lo hago en tiempo y forma

- **Todos en el mismo barco.**

No hay culpables ni áreas independientes

- **Se vale decir no puedo o no se.**

Lo que no se vale es no decirlo en su momento

- **Disciplina.**

Para respetar y seguir la documentación del sistema

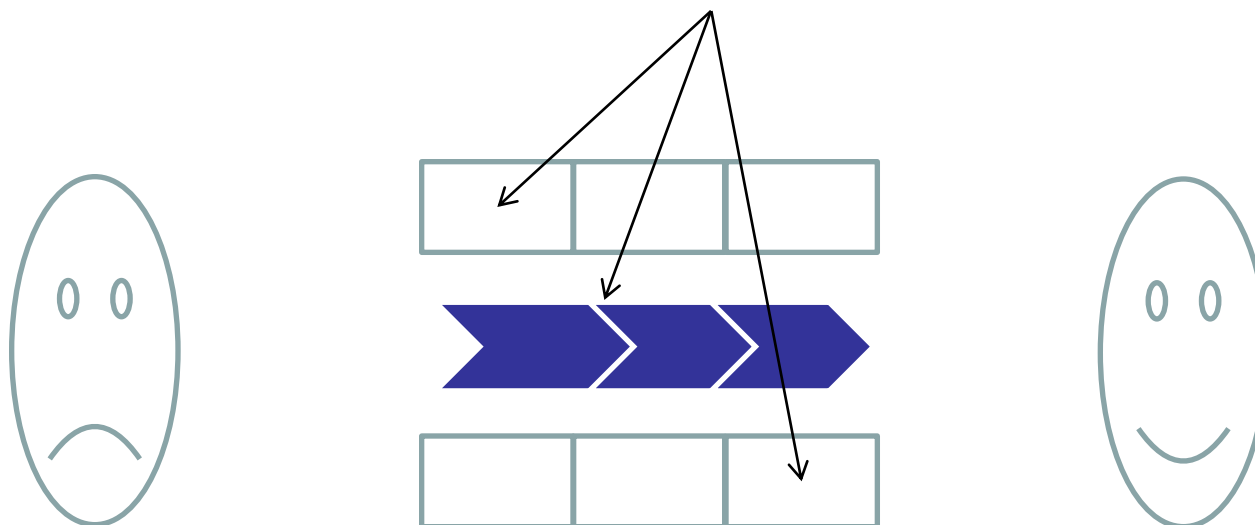
- **Apoyar.**

Compartir información y conocimientos

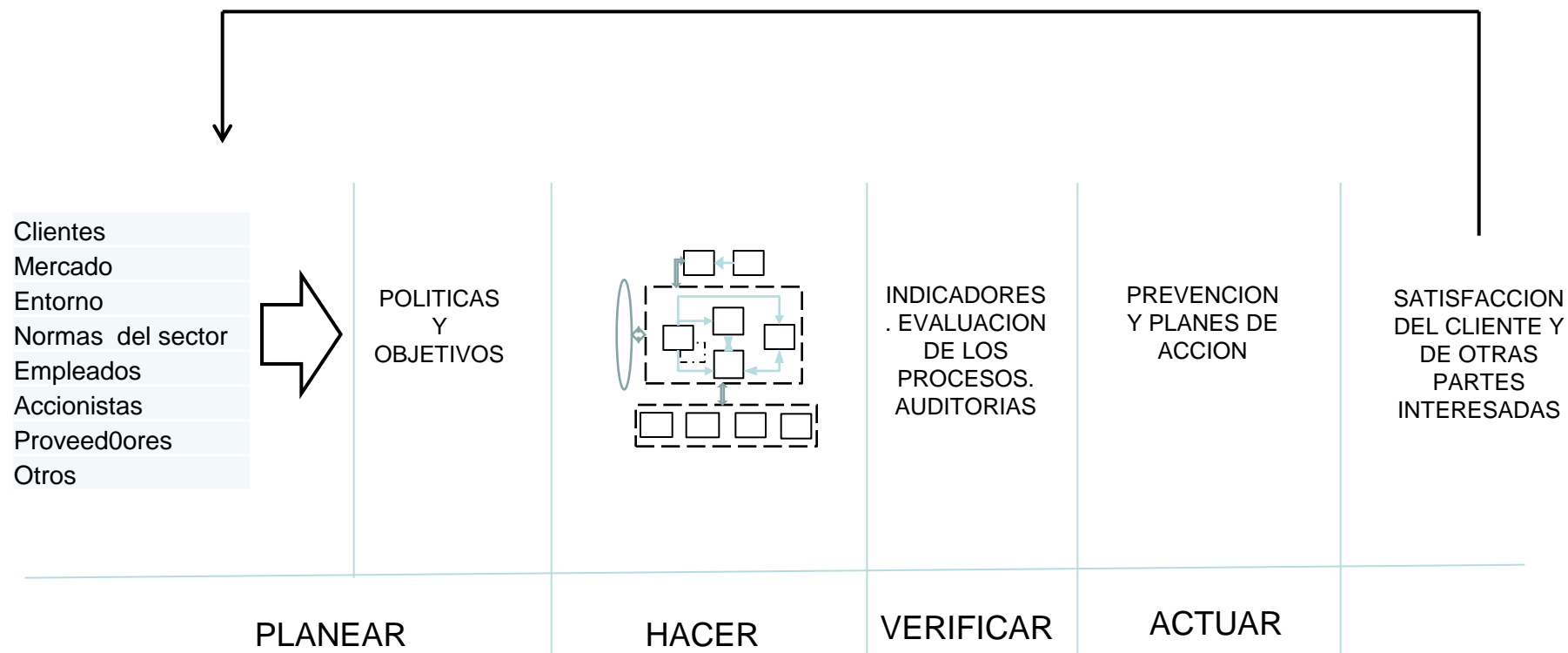
# SISTEMA DE GESTION

DIRECCION – LIDERAZGO -  
ORIENTACION

MISION - VISION OBJETIVOS DE CALIDAD

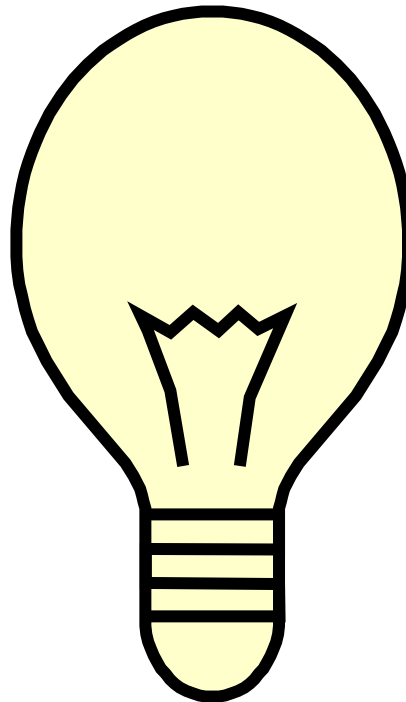


# INTERPRETANDO LA GESTION



# DEFINIENDO LA CALIDAD

- REQUISITOS DEL CLIENTE

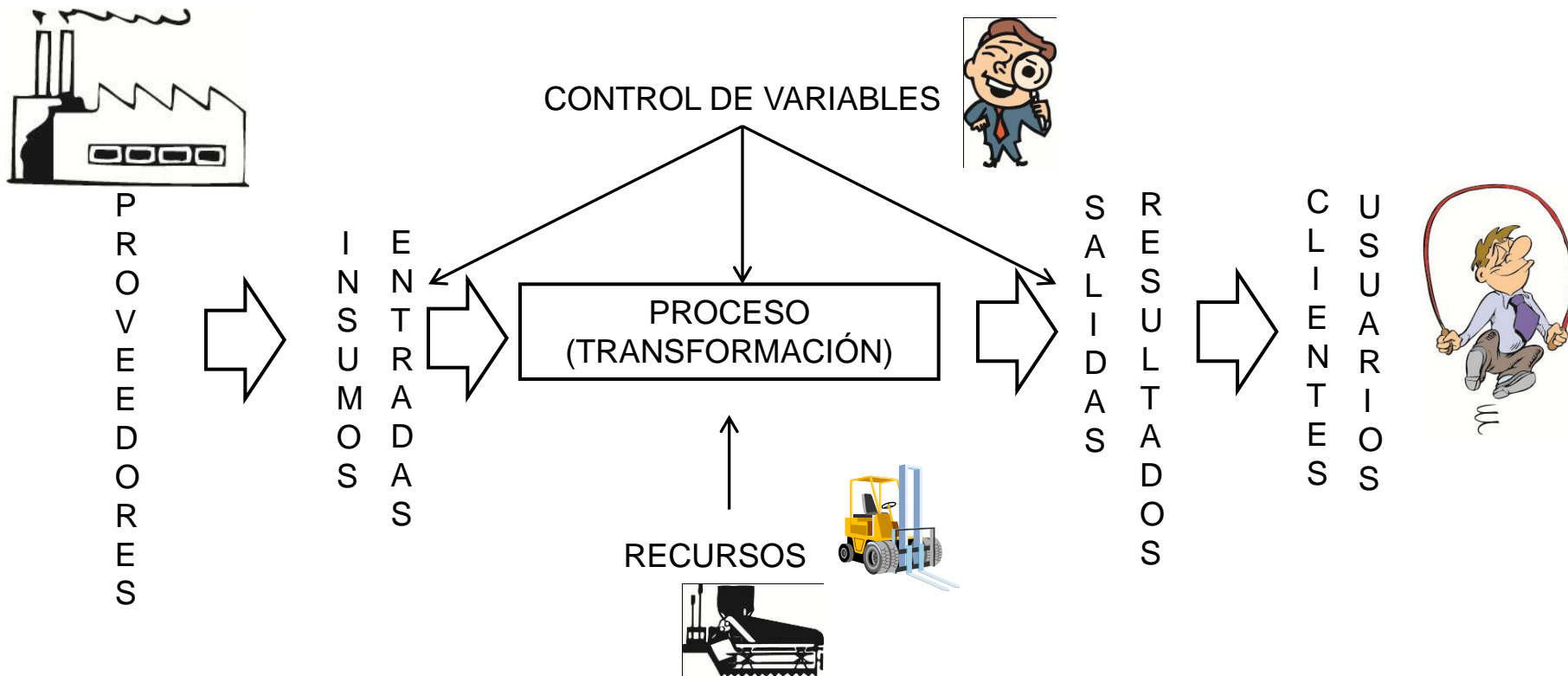


- PRODUCTO
- CARACTERISTICAS DE CALIDAD

PARTES INTERESADAS

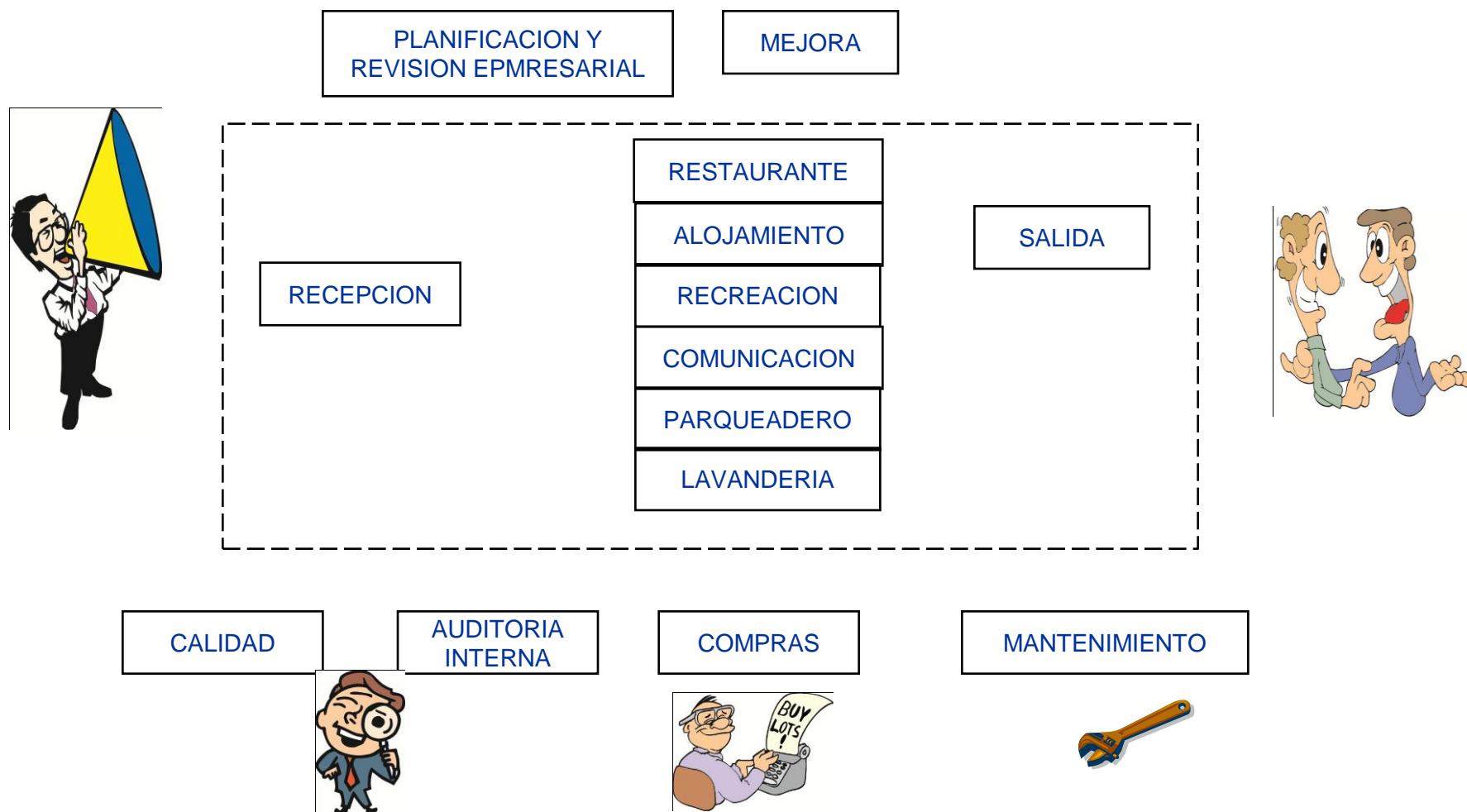


# ENTENDIENDO QUE ES UN PROCESO



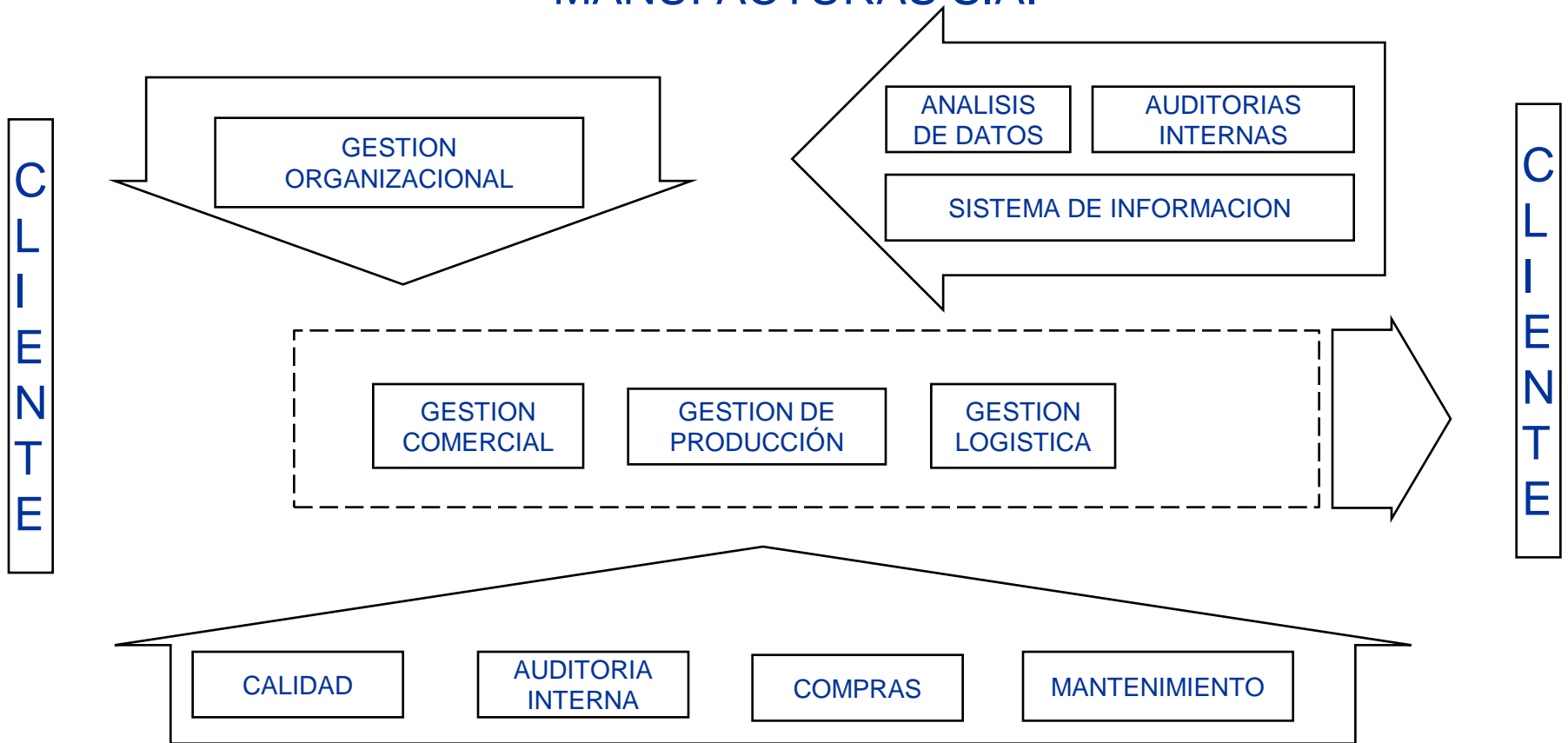
# IDENTIFICANDO PROCESOS

## HOTEL «AQUÍ ME QUEDO»

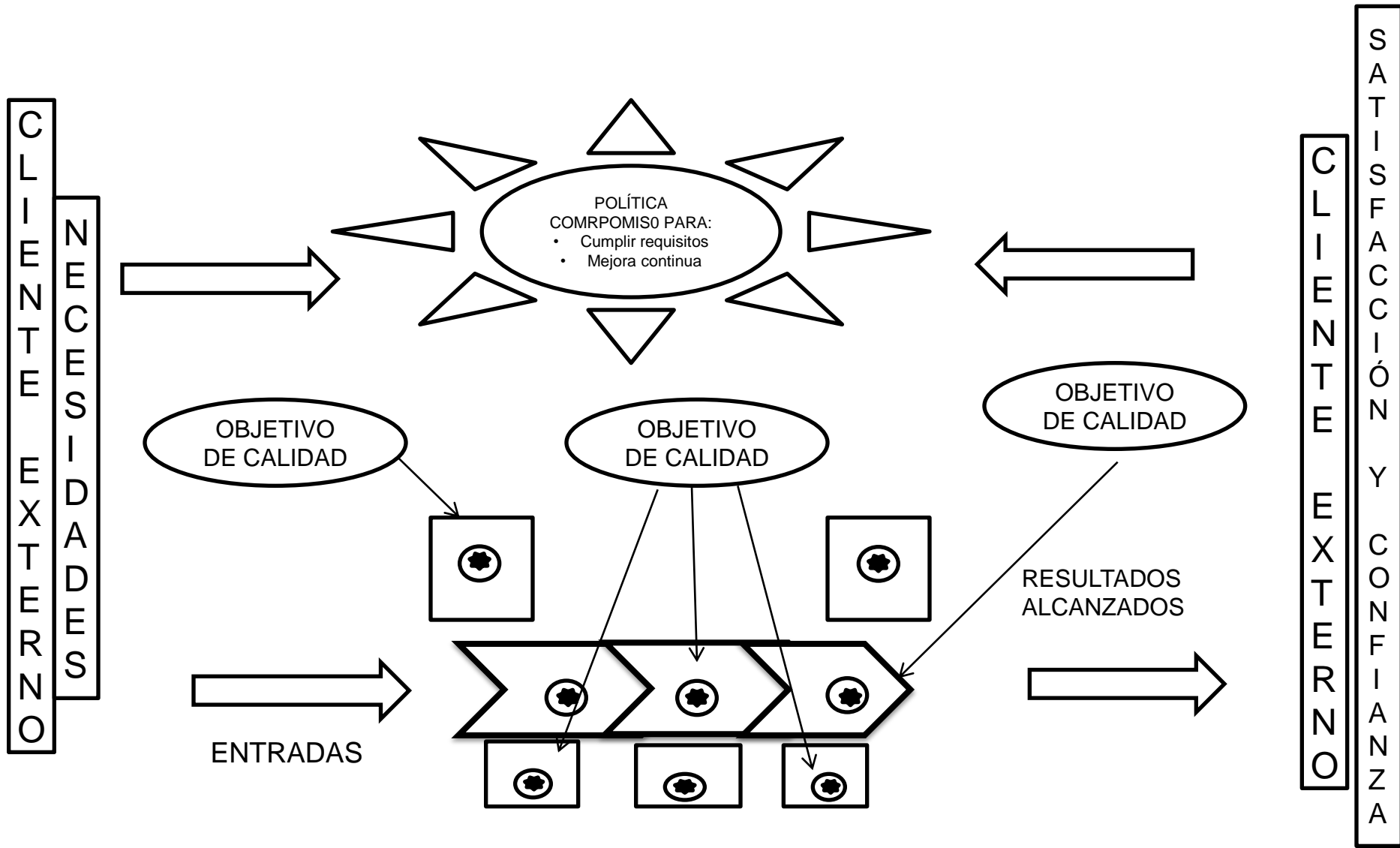


# IDENTIFICANDO PROCESOS

## MANUFACTURAS S.A.



# PLANIFICACION Y DIRECCIONAMIENTO



COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN Y ENFOQUE AL CLIENTE

# EVALUACION DE LA GESTION

Desempeño de la  
organización y  
Comportamiento del  
entrono



Dirección

Ya es hora de cambiar la  
Política o los Objetivos,  
veamos dónde debemos  
mejorar y qué recursos  
necesitaremos



*Gracias*